

■ **Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD:
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Ρήγας Δ. Τζελέπογλου
Δρ. Οικονομικών Επιστημών
Πρόεδρος, ICBS Thessaloniki Business School

Περίληψη

Η μέθοδος μέτρησης της επίδοσης της επιχειρηματικής δράσης συνήθως περιορίζεται στις παραδοσιακές –λογιστικής κυρίως βάσης– μεθόδους. Η μέθοδος Balanced Scorecard επεκτείνει τις μετρήσεις περιλαμβάνοντας και τα άυλα στοιχεία της επιχείρησης, παρέχοντας ουσιαστική συμβολή τόσο στην κατάρτιση της στρατηγικής των

επιχειρήσεων όσο και στην αξιολόγηση της πορείας της προς τους στρατηγικούς της στόχους.

Δίδονται οι έννοιες, τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της μεθόδου, οι δυνατότητες της μεθόδου, όσο και τα στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για την εφαρμογή της.

Λέξεις Κλειδιά

Στρατηγική, Balanced Scorecard, Μέτρηση Απόδοσης, Άυλα Στοιχεία.

JEL

C80, C81, C82

Εισαγωγή

Με βάση τις υποδείξεις της οικονομικής θεωρίας και των αρχών του μάνατζμεντ, η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, που συνιστά και τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής, εξαρτάται από το θετικό αποτέλεσμα εκ της επιτυχημένης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων –των συντελεστών της παραγωγής στην ευρεία τους έννοια– των συστημάτων και των μεθόδων διοίκησής τους.

Τα τελευταία όμως χρόνια έχει αποδειχθεί ότι δεν είναι μόνο οι επενδύσεις στο «φυσικό» κεφαλαίο που οδηγούν στο αποτέλεσμα, αλλά μια σειρά από άλλους παράγοντες, οι οποίοι μεταμορφώνονται σε κυρίαρχους συντελεστές, πέραν των παραδοσιακά αποδεκτών ως συντελεστών της παραγωγής. Μεταξύ αυτών είναι οι πολύτιμες, κερδοφόρες και πιστές σχέσεις με τους πελάτες, η ταχύτητα ανταπόκρισης προς τα αιτήματα των τρίτων, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στην αλυσίδα της αξίας των επιχειρήσεων, τα πληροφοριακά συστήματα, οι καταρτισμένοι και ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι –με την ανάλογη εκχώρηση και υποκίνηση στην εργασία τους– η καλή φήμη και η πελατεία τους¹. Αυτά τα *άυλα* στοιχεία είναι τα πολύτιμα νέα εργαλεία, τα κριτήρια για την αξιολόγηση και τη θέση των στόχων, τα οποία βοηθούν τόσο στην πραγματική μέτρηση όσο και στην απεικόνιση των αποτελεσμάτων από αυτές τις μετρήσεις. Τα νέα αυτά στοιχεία μπορούν να συγκριθούν –και όχι να αντιπαρατεθούν– με τα (γνωστά) υλικά στοιχεία και έτσι είτε να προσθέσουν κριτήρια είτε να βοηθήσουν ουσιαστικά στην αξιολόγηση για την επιλογή, ώστε η λήψη των αποφάσεων να είναι βασισμένη σε περισσότερες– και ασφαλέστερες–μεταβλητές. Είναι αυτές που κατά ορθότερο τρόπο διαμορφώνουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις για

1. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Partnering and the Balanced Scorecard, Dec. 23, 2002, Working Knowledge, Harvard Business School.

την κατανομή των πόρων και των προσπαθειών για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού.

Παράλληλα, οι σύγχρονοι μάνατζερς αναγνωρίζουν, σε ολοένα μεγαλύτερο βαθμό, τη σημασία των σωστών μετρήσεων για τη διαμόρφωση των στόχων ενός προγράμματος, τη μεθόδευση της υλοποίησής τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους².

Οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια λειτουργούν σε ένα πιο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό είναι απολύτως απαραίτητο η μέτρηση της επίδοσής τους να γίνεται πλέον με «πολύπλοκα» εργαλεία μέτρησης, και όχι με τους απλούς μηχανισμούς που χρησιμοποιούνταν μέχρι σήμερα. Μετρήσεις μόνο με χρηματοοικονομικά εργαλεία δεν θεωρούνται πλέον ως επαρκείς για την ολοκληρωμένη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Για την κατανόηση αυτής της λογικής χρησιμοποιείται το παράδειγμα του χειρισμού / της οδήγησης ενός αεροπλάνου. Θεωρείται πλέον ότι δεν είναι δυνατόν η πληροφόρηση του πιλότου για την ασφαλή οδήγηση να γίνεται με τη χρήση πληροφοριών ενός μόνο δείκτη, λ.χ. αυτού για την ταχύτητα, χωρίς να χρησιμοποιούνται και οι άλλες ενδείξεις για το ύψος, τα καύσιμα, την πίεση, την πλοήγηση και τις επικοινωνίες γενικότερα.

Με το άρθρο αυτό γίνεται η παρουσίαση μιας σχετικά πρόσφατα αναφερθείσης προσέγγισης, αυτής της *Balanced Scorecard*, όπως εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Παρόλο που ορισμένοι μετέφρασαν τον όρο ως «δείκτη ισόρροπης μέτρησης ή κάρτα ισορροπίας» εμείς θα διατηρήσουμε τον αγγλόφωνο όρο, επειδή θεωρούμε τις μεταφράσεις με λίγες λέξεις ως ανεπαρκείς για την πλήρη κατανόηση του όρου.

2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, HBR, September-October 1993, p.134-143.

Οι έννοιες

Η έννοια «Balanced Scorecard (BSC)»³ αναφέρεται περισσότερο σε μια μέθοδο, ένα σύστημα μάνατζμεντ, δηλαδή ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που βοηθά στη μετάφραση των στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών (strategic objectives) μιας επιχείρησης σε μια συνεκτική σειρά από μηχανισμούς και συντελεστές μέτρησης της απόδοσης, σύμφωνα με τους στόχους.

Δεν αντικαθιστά τους χρηματοοικονομικούς δείκτες (ratios) και λοιπούς μηχανισμούς μέτρησης των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, αλλά τους συμπληρώνει.

Τα αποτελέσματα από αυτές τις μετρήσεις επιτρέπουν - αν όχι υποδεικνύουν - μια σειρά από βελτιώσεις σε κρίσιμες περιοχές / τομείς λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως λ.χ. το προϊόν / υπηρεσία, οι διαδικασίες, οι πελάτες και η ανάπτυξη των αγορών.

Ως εκ τούτου, δύο είναι τα **βασικά στοιχεία** επί των οποίων στηρίζεται η δομή του BSC:

I. Η χάραξη μιας στρατηγικής, η οποία θα περιγράφει:

- τους συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη και
- τον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων

II. Η επιλογή ενός συστήματος μέτρησης:

- της επίδοσης και της απόδοσης των ενεργειών και
- της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν.

Η μεθοδολογία του BSC σε σύγκριση με τις αντίστοιχες λογιστικής φύσεως, «παραδοσιακές» μεθόδους μέτρησης των φυσικών πόρων και λειτουργιών μιας επιχείρησης, έχει τα εξής **πλεονεκτήματα**⁴:

3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard*, HBS Press, Boston, 1996, and Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*, HBR Jan.-Feb. 1992. p.719.

4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *Linking The Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Berkley, Fall 1996, Vol 39, Iss. 1, pg. 53, 27 pgs.

- Η ροή των πληροφοριών είναι από «πάνω προς τα κάτω» και όχι το αντίθετο, μια και η στρατηγική συνήθως τίθεται από πάνω. Εδώ δίδεται έμφαση στους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς, γεγονός που βοηθά στην εστίαση προς το στρατηγικό όραμα (vision).
- Ενώ οι παραδοσιακές μέθοδοι συνήθως απεικονίζουν την παρελθούσα επίδοση, το BSC παρέχει μια βάση για τη σύγκριση μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης και των μελλοντικών απαιτήσεων για την επιτυχία.
- Δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα σε 4 μάλλον νέες περιοχές, πέραν εκείνων των περιοχών όπου παραδοσιακά γίνονταν οι μετρήσεις και οι εκτιμήσεις. Έτσι παρέχεται μια εκτενέστερη και πλέον αξιόπιστη βάση για τη λήψη των αποφάσεων της κατανομής των πόρων.
- Εξετάζει και παραθέτει στοιχεία και δεδομένα πέρα από τους ετήσιους ισολογισμούς και προϋπολογισμούς, καλύπτοντας μια στρατηγική περίοδο 3-5 ετών και παρέχοντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση.
- Καλύπτει το κενό που συνήθως υπάρχει όταν οι μετρήσεις γίνονται μόνο με χρηματοοικονομικούς δείκτες, συνδέοντας την ανάπτυξη των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων με τους βραχυχρόνιους (ετήσιους) στόχους και τα προγράμματα δράσης για την υλοποίηση των στόχων⁵.
- Εστιάζει και στα άυλα, πέραν των υλικών στοιχείων της επιχείρησης.

5. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard in Practice*, CIGNA P&C A Turnaround Vision: Moving from the Bottom to the Top, Working Knowledge, Oct 12, 1999, Harvard Business School, and Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard, Linking Measurement to Strategy*, HBR, 1993, p.139.

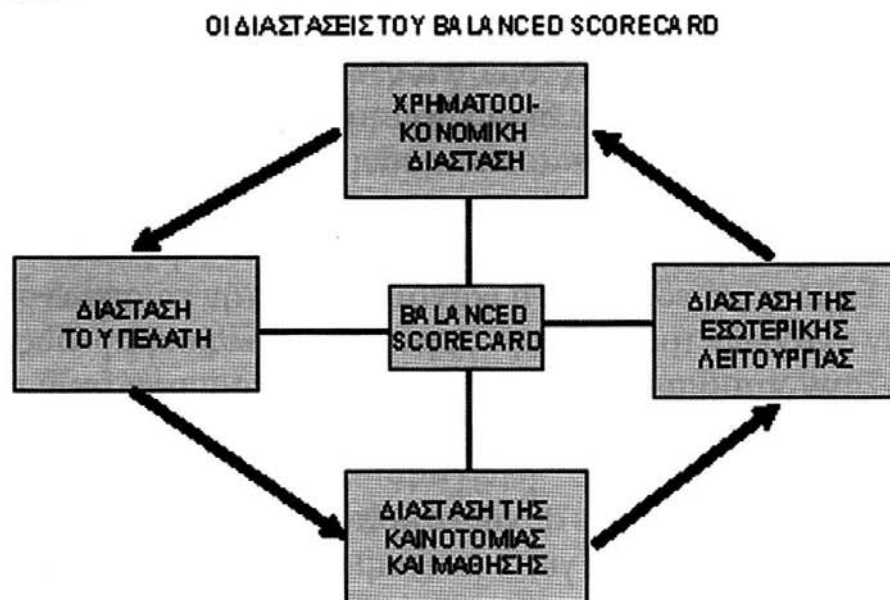
Οι διαστάσεις του balanced scorecard

Η μέθοδος BSC αναπτύσσεται σε 4 περιοχές, ή διαστάσεις(dimensions), ή προοπτικές (perspectives)⁶:

- τους πελάτες,
- τις εσωτερικές διαδικασίες,
- τις καινοτομίες, τη μάθηση και την ανάπτυξη,
- τις δράσεις για τη βελτίωση στις χρηματοοικονομικές περιοχές.

Οι 4 διαστάσεις του συστήματος αυτού της μέτρησης, οι οποίες μετατρέπουν αλλά και μεταφράζουν τη στρατηγική σε λειτουργικούς όρους εμφανίζονται στο Σχήμα 1 και αναλύονται πιο κάτω με την παράθεση των συνήθως χρησιμοποιούμενων δεικτών, οι οποίοι μπορεί να βοηθήσουν τις μετρήσεις. Ως παράδειγμα λαμβάνονται υπόψη σχετικές εφαρμογές σε επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., για τις οποίες και υπάρχουν στοιχεία.

Σχήμα 1.



Kaplan and Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, (Sept.- Oct. 1993), p.136

6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, HBR Jan.-Feb. 1992. p. 719.

Διάσταση Πελατών

Στόχος: Για να επιτύχουμε το όραμά μας, πώς θα πρέπει να εμφανισθούμε προς τους πελάτες μας;

Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Τιμές πωλήσεων ανά ομάδα πελατών
- Κατάταξη των πελατών σε κατηγορίες / ομάδες
- Δείκτης ικανοποίησης των πελατών
- Μερίδιο Αγοράς (στα διάφορα στρώματα της αγοράς)
- Ρυθμός αύξησης της ζήτησης για τα προϊόντα / υπηρεσίες
- Η πιστότητα (loyalty) των πελατών προς την εταιρία ή προς τα προϊόντα της
- Το πόσο αγοράζει όλη τη σειρά των προϊόντων
- Η ακρίβεια στους χρόνους παράδοσης και στις παραγγελίες
- Λάθη στις παραγγελίες και επιστροφές
- Κερδοφορία ανά πελάτη / προϊόν / περιοχή.

Διάσταση της Εσωτερικής Λειτουργίας-Διαδικασίες

Στόχος: Για να επιτύχουμε στον τομέα της εσωτερικής λειτουργίας, σε ποιες διαδικασίες θα πρέπει να είμαστε άριστοι και έτσι να ικανοποιήσουμε τόσο τους πελάτες μας, όσο και τους μετόχους μας; Ποιο είναι το επίπεδο της στοχευόμενης προσπάθειας;

Σημαντική εδώ είναι η ικανότητα για την επισήμανση των αναγκών του πελάτη και για την ικανοποίησή τους.

Στην προσπάθεια αυτή ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επισημάνσεις των αναγκαίων ενεργειών σε δύο περιοχές:

- Τις καινοτομίες, με σύνηθες κριτήριο τον απαιτούμενο (ελάχιστο) χρόνο για την ετοιμασία-κατασκευή ενός προϊόντος για την εισαγωγή του στην αγορά, περιλαμβάνοντας τόσο το χρόνο του σχεδιασμού, της κατασκευής, όσο και της ανάπτυξης του στην αγορά.
- Τις λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες αναλύονται σε επί μέρους διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας,

αφορώντας την κατασκευή του προϊόντος, τη διάθεσή του στην αγορά – έως τον τελικό καταναλωτή –, αλλά και την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Όρες που διατίθενται για ομάδα πελατών
- Δείκτης επιτυχίας των γραπτών προσφορών σε πελάτες
- Ποσοστό ολοκλήρωσης με επιτυχημένο αποτέλεσμα του κύκλου για το κλείσιμο μιας εργασίας (και της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη) – έμφαση επί της διαδικασίας
- Δείκτες ασφάλειας της εργασίας – στο χώρο της εργασίας
- Δείκτης επίδοσης των προσπαθειών για την προσέλκυση νέου πελάτη
- Δείκτης ανάγκης για επανεπεξεργασία μιας πρότασης
- Ποιότητα στις διαδικασίες
- Χρόνος ολοκλήρωσης ενός κύκλου / φάσεως παραγωγής (σε σχέση με τον προγραμματισμό)
- Ποσοστό φύρας ή βεβλαμμένων προϊόντων
- Ταχύτητα προσαρμογής / ετοιμασίας των επιμέρους μηχανημάτων για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος
- Επιλογή του κατάλληλου για την παραγωγή μεγέθους
- Ποσοστό βλαβών των μηχανημάτων
- Χρόνος επιδιόρθωσης των βλαβών στα μηχανήματα
- Κόστος ανά επιδιόρθωση μηχανήματος
- Μοναδιαίο κόστος παραγωγής
- Δείκτες παραγωγικότητας.

Διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης-ανάπτυξης

Στόχος: Για να επιτύχουμε στο όραμά μας πώς θα μπορούσαμε να διατηρήσουμε την ικανότητά μας να αλλάζουμε και να βελτιωνόμαστε;

Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Ποσοστό επί τοις εκατό εισοδήματος από νέες υπηρεσίες / δράσεις
- Δείκτης ρυθμού αύξησης των βελτιώσεων
- Έρευνα επί των απόψεων του προσωπικού
- Ποσοστό επί τοις εκατό των προτάσεων που προέρχονται από τους εργαζομένους
- Εισπράξεις ανά εργαζόμενο
- Ποσοστό επί τοις εκατό της δαπάνης για εκπαίδευση και έρευνα / ανάπτυξη
- Μέτρο ικανοποίησης των εργαζομένων
- Ύπαρξη δεξιοτήτων / ικανοτήτων των εργαζομένων
- Βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων
- Βαθμός, συχνότητα εναλλαγής των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας για την εκπαίδευσή τους και σε άλλες εργασίες και αποτελεσματικότητα από αυτή την ενέργεια.

Χρηματοοικονομική Διάσταση

Στόχος: Για να επιτύχουμε στον χρηματοοικονομικό τομέα, τι θα πρέπει να επικοινωνήσουμε και πώς θα πρέπει να εμφανιστούμε προς τους μετόχους μας, αλλά και προς άλλους ενδιαφερομένους;

Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Απόδοση επί του επενδυθέντος κεφαλαίου (ROCE)
- Ταμειακές χρηματοροές (CF)
- Αποδοτικότητα επένδυσης (ROI)
- Ποσοστό μικτών και καθαρών κερδών επί των πωλήσεων (EBIDA)
- Αξιοπιστία της πρόβλεψης κερδών
- Ποσοστό προστιθέμενης αξίας (VA)
- Προβλέψεις πωλήσεων και σύγκριση με τις πωλήσεις προηγούμενων περιόδων

- Επιτεύξεις / πραγματοποιήσεις πωλήσεων και σύγκρισή τους τόσο με τις προβλέψεις όσο και με τις πωλήσεις προηγούμενων περιόδων.

Η σύνδεση των μετρήσεων με τη στρατηγική

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του BSC είναι ότι βοηθά με τις μετρήσεις του τη σύνδεση της πορείας της επιχείρησης με τους στρατηγικούς της στόχους⁷.

Οι βασικές κατευθύνσεις αυτού του μοντέλου δίδονται πιο κάτω (βλέπε και Σχήμα 2):

Σχήμα 2.



Kaplan and Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, (Jan.- Feb. 1996),

7. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., The Balanced Scorecard, Linking Measurement to Strategy, HBR, 1993, p.139, Kaplan, R. S. and Norton, D. P., The Strategy Focused Organization: How BSC companies thrive in the new competitive environment, HBS Press, Boston, 2001, Kaplan, R. S. and Norton, D. P., Having Trouble with your Strategy? Then Map it, HBR, Sept.-Oct. 2000. pp. 167 -176, Kaplan, R. S. and Norton, D.P., Le Tableau de Bord Prospectif, Les Editions d' Organisation, Resumes No 10, Cahier

Εδώ τίθενται δύο ερωτήματα:

Το πρώτο ερώτημα είναι το «ποιο είναι το όραμα μου για το μέλλον». Το ερώτημα αυτό οδηγεί στον προσδιορισμό των επί μέρους περιοχών στρατηγικής δράσης, στη διατύπωση της αποστολής και του οράματος.

Το δεύτερο ερώτημα είναι «εάν το όραμά μου επιτύχει, πώς –πού και κατά τι– θα διαφέρω».

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές μεθοδεύεται να επικοινωνηθούν κατάλληλα στις **ομάδες των ενδιαφερομένων** (stakeholders, ή αυτών που έχουν έννομο συμφέρον). Οι βασικότερες από τις απαντήσεις είναι οι ακόλουθες, με αναφορά και στη χρησιμοποίηση των συνήθως αναφερόμενων αντιστοίχως δεικτών ανά ομάδα.

- Οι *μέτοχοι*. Προς αυτούς θα χρησιμοποιηθούν κατά κύριο λόγο οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, αλλά και οι δείκτες που αναφέρονται στην πορεία και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- Οι *πελάτες*. Προς αυτούς θα χρησιμοποιηθούν κατά κύριο λόγο οι δείκτες που αναφέρονται στην περιοχή των πωλήσεων και στη διάσταση των χαρακτηριστικών και των ενδιαφερόντων των πελατών.
- Η *διαδικασία της εσωτερικής λειτουργίας*. Εδώ θα χρησιμοποιηθούν οι δείκτες της εσωτερικής διάστασης, της απόδοσης και της επίδοσης της επιχείρησης.
- Η *ικανότητα για καινοτομία και μάθηση* με στόχο την ανάπτυξη. Στην περίπτωση αυτή θα χρησιμοποιηθούν οι ανάλογοι δείκτες της διάστασης καινοτομίας και μάθησης, αλλά και των επιτευγμάτων στην ανάπτυξη της εταιρείας.

2, Juillet 1998, L' EXPANSION, ps. 11-18, Kaplan, R. S. and Norton, D. P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR, Jan.-Feb. 1996, pp 75-85, Kaplan, R. S. and Norton, D. P., Strategic Learning and the Balanced Scorecard, in Strategy & Leadership, Chicago, Sept-Oct 1996, Vol. 24, Iss. 5, pg 18, 7 pgs.

Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία (key success factors) της όλης προσπάθειας. Αυτοί θα πρέπει να γραφούν κατά διάσταση.

Τέλος, θα πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα ποιοι είναι οι κατάλληλοι μηχανισμοί και τα εργαλεία για τη μέτρηση των παραγόντων αυτών. Αυτοί θα πρέπει να συσχετιστούν με τον καθένα παράγοντα. **Το άθροισμα των μηχανισμών μέτρησης συγκροτεί το σύστημα του balanced scorecard.**

Για τη σύνδεση των πιο πάνω με τη στρατηγική, χρήσιμη είναι η διαδοχική μετάβαση από τα πιο κάτω στάδια:

- Θέση **αντικειμενικών σκοπών** (objectives), που πρέπει να επιδιωχθούν.
- Καθορισμός των κατάλληλων **τρόπων μέτρησης** του ποσοστού επίτευξης των στόχων και των ενεργειών για την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών.
- Επιλογή των αναγκαίων **ενεργειών**, οι οποίες πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των σκοπών και καθορισμός των επιμέρους στόχων των.
- Απόφαση για πρωτοβουλίες για **νέες δράσεις**, οι οποίες είναι σκόπιμο να αναληφθούν για τη συμπλήρωση (ή και την αντικατάσταση) εκείνων των δράσεων που έχουν γίνει μέχρι σήμερα.

Προϋποθέσεις επιτυχίας

Όπως όλα τα συστήματα, και στην προκειμένη περίπτωση⁸ απαιτείται:

- Συστηματική επιμόρφωση και εποπτεία κατά την εφαρμογή όλων των εμπλεκόμενων

8. Letza, Stephen R., The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of the 3 Companies in Practice, in Business Process Re-Engineering and Management Journal, Bradford, 1996, Vol. 2, Iss. 3, pg. 54.

- Αναλυτικός σχεδιασμός του συστήματος
- Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης για την επιτυχία
- Εμμονή στην προσπάθεια
- Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων-ειδικών, εάν δεν υπάρχει τεχνογνωσία μέσα στην επιχείρηση
- Πρόβλεψη μιας δοκιμαστικής περιόδου για την πρώτη εφαρμογή
- Μακροχρόνια προοπτική για την επιτυχία του συστήματος
- Διάθεση πόρων για το θέμα
- Ανάθεση του συντονισμού της όλης προσπάθειας σε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος
- Καθορισμός του θέματος ως υψηλής προτεραιότητας
- Θέσπιση τακτικών συναντήσεων για τη συζήτηση της προόδου και των προβλημάτων από την εφαρμογή.

Επίλογος

Η αγωνία για τη χάραξη και την επιτυχία μιας στρατηγικής μειώνεται όταν έχουν τεθεί και εφαρμοστεί μια σειρά από συστήματα και μεθόδους για την παρακολούθηση της πορείας (monitoring) κατά την εκτέλεσή της. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται πρέπει να είναι έγκαιρες, αξιόπιστες και πλήρεις. Τότε οι αποφάσεις, που βασίζονται σε αυτές, είναι πιο ασφαλείς, έχουν λιγότερο κίνδυνο.

Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση μεθόδων καλύτερης μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης είναι ένα αναμφισβήτητο στοιχείο που βοηθά στην πρόοδό της και υποστηρίζει την επιτυχία της.